Evaluatie preferente recht NS Stations voor commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing in de stationsomgeving

Eindrapport

19 februari 2016

KWINK GROEP

Inhoud

Samenvatting – aanleiding, vraagstelling en aanpak

Aanleiding en vraagstelling

- Bij de verzelfstandiging van NS in 1995 is het eigendom van stations verdeeld over ProRail en NS Stations. ProRail is eigenaar van de railverkeers- en vervoersinfrastructuur (RVVI). NS heeft het preferente recht op commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing van de RVVI behouden. Dit houdt in dat NS als eerste de mogelijkheid krijgt om onder- of overbouwing van de RVVI binnen de stationsomgeving commercieel te exploiteren.
- De preferente positie dient iedere 10 jaar door de Rijksoverheid en NS Stations gezamenlijk te worden geëvalueerd. Deze evaluatie betreft de periode 2005-2015.

Onderzoeksvraag: **mag NS Stations het preferente recht voor commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing in de stationsomgeving voor een nieuwe periode van 10 jaar behouden?**

Omdat een eenduidig toetsingskader in de DZI ontbreekt, zijn de gezamenlijke doelen uit de Lange Termijn Spooragenda (LTSA) als toetsingskader gebruikt. NS mag het recht behouden wanneer het preferente recht heeft bijgedragen (en naar verwachting zal blijven bijdragen) aan het bereiken van deze LTSA-doelen. Hierbij zijn twee invalshoeken gehanteerd:

1. Verlengen indien het recht grotere baten dan lasten heeft (kwalitatieve weging op basis van terugblik):
   - *Wat zijn de maatschappelijke baten? Wat gaat er zonder preferente recht mis? Wie of wat heeft er hinder van?*
   - *Is door NS Stations bijgedragen aan het behalen van de gezamenlijke doelen zoals nu geformuleerd in de LTSA?*
   - *Is voldaan aan de randvoorwaarde(n)?*
2. Verlengen als het preferente recht bij NS Stations in de toekomst meer kansen dan bedreigingen heeft (vooruitkijken):
   - *Wat zijn kansen? (gelet op doelen en contextuele ontwikkelingen).*
   - *Wat zijn bedreigingen? (gelet op doelen en contextuele ontwikkelingen).*

Aanpak:

- Inventarisatie perspectief van NS Stations en IenM, en perspectief externe stakeholders (zie sheet 33 voor overzicht).
- Synthese tussen deze perspectieven, formuleren van conclusies en aanbevelingen.
- Begeleiding door onafhankelijke adviesbureau KWINK groep.

Samenvatting – Conclusie

Conclusie: Op grond van deze gezamenlijke evaluatie van de onder- en overbouwingsrechten concluderen het ministerie van IenM en NS Stations dat de preferente positie van NS Stations behouden mag blijven. Daarbij is het nodig dat NS Stations checks and balances creëert die aantonen dat andere (markt)partijen de kans krijgen om onder- en overbouwing te realiseren als NS Stations dit niet doet, en dat NS Stations transparantie vergroot over het (gebruik van het) preferente recht. De aanbevelingen op de volgende pagina gaan hier nader op in.

- Vanwege de publieke positie van NS Stations is het aannemelijk dat afwegingen rondom onder- en overbouwing meer ten faveure van maatschappelijke doelstellingen (zoals genoemd in de LTSA) worden gemaakt dan dat dit het geval is bij andere (commerciële) partijen. Maatschappelijke doelen wegen mee in de investeringsafwegingen die NS Stations maakt. Veiligheid en optimale looproutes, service en voorzieningen voor de reiziger zijn hierbij belangrijke factoren. Dit sluit aan bij de LTSA-doelen.
- Verder kan NS Stations door haar positie synergie creëren en borgen tussen enerzijds vastgoed en commerciële ontwikkeling en anderzijds doelstellingen op het gebied van reizigersvervoer, en veiligheid.
- Kennis en expertise ligt bij NS Stations. Het lijkt vanuit dat oogpunt daarom efficiënt om in toekomst het recht daar te houden. Het meest voor de hand liggende alternatief (beleggen bij ProRail, want zij zijn eigenaar van de RVVI) levert geen betere situatie op.
- Ook voor de toekomst zien IenM en NS Stations meer kansen dan bedreigingen. Het is en blijft aannemelijk dat NS Stations bij uitstek in staat is om met het preferente recht bij te dragen aan de gezamenlijke op vervoer gerichte doelen zoals genoemd in de LTSA.
- Waar kansen voor commerciële ontwikkeling zich hebben voorgedaan zijn deze benut. Er is geen aanleiding om te veronderstellen dat mogelijkheden voor commerciële ontwikkeling onbenut zijn gelaten. We hebben ook geen aanleiding te veronderstelling dat (markt)partijen geen kans hebben gekregen om commerciële onder- en overbouwing te realiseren. In een aantal gevallen is het recht om niet afgestaan (vanwege een gezamenlijk projectdoel). Echter, er zijn geen checks en balances die aantoonbaar maken dat NS Stations daadwerkelijk partijen een eerlijke kans heeft gegeven.

Samenvatting - aanbevelingen

1. **Vergroot de transparantie over het (gebruik van het) preferente recht voor onder- en overbouwing onder relevante partijen. Er kunnen hiertoe twee maatregelen worden onderscheiden:**
   - Checks en balances creëren die aantoonbaar maken dat NS Stations andere (markt)partijen een kans geeft om onder- of overbouwing te realiseren. Hierbij valt te denken aan bekendheid geven aan het proces, kaders/uitgangspunten, en duidelijk maken waar ideeën, vragen of klachten geadresseerd kunnen worden.
   - Maatregelen om de rol van NS Stations beter zichtbaar te maken en kennisuitwisseling te bevorderen. NS Stations zou een platformfunctie kunnen vervullen om kennis beschikbaar te stellen (over voorwaarden, procedures en aandachtspunten) praktijkvoorbeelden te delen en kennisuitwisseling tussen partijen te faciliteren.
   - Met de conclusie (op basis van de afgelopen 10 jaar) dat er geen markt is voor commerciële exploitatie van onder- en overbouwing, ligt het minder voor de hand dat van NS Stations verlangd wordt om een ‘actievere rol’ te vervullen als het gaat om het zoeken van passende klanten voor exploitatie van onder- en overbouwing en het optreden als ‘ontwikkelpartner’ (zoals in de vorige evaluatie werd aanbevolen).
2. **Stel ten behoeve van de volgende evaluatie nu al vast wat het kader is op basis waarvan over 10 jaar getoetst gaat worden.**
   - NS Stations en IenM dienen gezamenlijk een antwoord te kunnen formuleren op de vraag: “wanneer heeft NS Stations het over 10 jaar goed gedaan?” Een nadere operationalisering van het toetsingskader zou betrekking moeten hebben op:
     - Het aantoonbaar kunnen maken dat NS Stations het preferente recht voor commerciële onder- en overbouwing op een manier heeft ingevuld, die bijdraagt aan de LTSA-doelen.
     - Het aantoonbaar kunnen maken dat NS Stations andere partijen hierbij een kans heeft gegeven (op die plekken waar NS Stations zelf geen invulling heeft gegeven aan het preferente recht), en deze partijen hierbij zo goed mogelijk faciliteert.

Inleiding op de evaluatie

Achtergrond en aanleiding

Achtergrond

- In 1995 hebben de Staat en NS in "Over de Wissel" contractuele afspraken gemaakt over de verzelfstandiging van NS, waarbij het eigendom van stations is verdeeld over ProRail en NS Stations. ProRail is eigenaar van de railverkeers- en vervoersinfrastructuur (RVVI) en NS is eigenaar van de stationsgebouwen. NS heeft daarbij het preferente recht op commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing van de RVVI (in eigendom van ProRail) behouden.
- De overweging die daarbij destijds is gemaakt paste bij de toenmalige context van de verdeling van eigendom, exploitatierechten en beheer van stations (zoals vastgelegd in de privaatrechtelijke overeenkomst: Definitie Zeggenschap Infrastructuur – DZI).

Aanleiding

- In de DZI is in artikel 2.4.2 omschreven dat de preferente positie op 1/1/2005 (en vervolgens iedere 10 jaar) door de Rijksoverheid en NS Stations gezamenlijk wordt geëvalueerd.

Onderwerp van deze evaluatie

Onderwerp van deze evaluatie is het preferente recht dat NS Stations heeft voor de commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing van de RVVI.

Wat behoort wel tot het preferente recht?

- Het gaat om het preferente recht op commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing van de RVVI (in eigendom van ProRail) in de stations omgeving.
  - De stationsomgeving is tijdens de vorige evaluatie nader gedefinieerd als 'het station en het gebied tot aan een afstand van 0 tot 500 meter vanaf het einde van de perrons (afhankelijk van de grootte van het station)'.

Wat behoort niet tot het preferente recht?

- **Passages die integraal onderdeel van het station zijn.** Naast de commerciële ontwikkeling boven en onder de RVVI zijn/worden door ProRail en NS ook stationpassages gerealiseerd, met daarin commerciële voorzieningen. Wanneer deze passages integraal onderdeel uitmaken van het station, is er geen sprake van een preferent recht zoals bedoeld in de DZI.
- **Infrastructuurontwikkeling,** Infrastructurele projecten betreffende niet-commerciële onder- en overbouwing van de RVVI, vallen ook niet onder het preferente recht zoals bedoeld in de DZI. Voorbeelden hiervan zijn interwijkverbindingen zoals de Moreelsebrug voor fietsers en voetgangers tussen de binnenstad en de westkant van de stad Utrecht of Ponte Palazzo in Den Bosch.

Doelstelling evaluatie en kaders

Doelstelling:
Evaluatie van het preferente recht van NS Stations voor commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing in de stationsomgeving.

De DZI (artikel 2.4.2) stelt de volgende kaders aan de evaluatie:

- Het gaat om een gezamenlijke evaluatie (NS Stations en IenM).
- Geëvalueerd wordt in hoeverre aan de gezamenlijke doelstellingen van NS Stations en Rijksoverheid met betrekking tot brede op vervoer gerichte ontwikkelingen is bijgedragen.
- **Indien de door NS Stations geïnitieerde en gerealiseerde projecten hieraan belangrijk hebben bijgedragen, behoudt NS Stations zijn preferente positie voor een nieuwe periode van 10 jaar.**

Uitkomst vorige evaluatie:
De periode van 1995-2005 is reeds geëvalueerd. Uitkomst van deze evaluatie was het behouden van het recht met een nieuwe periode van 10 jaar.

- De evaluatie in 2004 heeft geresulteerd in een aantal aanvullende voorwaarden. De belangrijkste zijn:
    - Als een derde belangstelling heeft, moet NS Stations binnen 3 maanden na het verzoek van een derde aantonen dat zij concrete initiatieven heeft tot commerciële ontwikkeling van onder- of overbouwing, inclusief realisatietermijn. Als NS Stations deze initiatieven niet concreet aantoont, of zich niet aan de termijn houdt, dan vervalt het preferente recht voor de betreffende locatie.
    - NS Stations heeft een inspanningsverplichting om binnen de stationsomgeving in algemene zin en in het bijzonder op het terrein van over- en onderbouwing een actieve rol te spelen.

Insteek van de evaluatie

Toetsingskader:

- Het door de DZI gestelde toetsingskader voor de evaluatie is in zeer beperkte mate richtinggevend. Er wordt in de DZI alleen gesteld dat getoetst moet worden of de activiteiten van NS Stations in belangrijke mate hebben bijgedragen aan de gemeenschappelijke doelen voor het vervoer. 'Wanneer activiteiten "belangrijk hebben bijgedragen" is niet nader geconcretiseerd in de afspraken tussen NS Stations en IenM. Een objectieve meetlat om de uitkomsten van de evaluatie te toetsen ontbreekt derhalve.
- In lijn met de vorige evaluatie is daarom gekozen voor een ruime aanpak van deze evaluatie, die in staat stelt ook zonder concreet toetsingskader te kunnen beoordelen of de preferente positie (als het gaat om onder- en overbouwingsrechten) binnen de huidige afspraken behouden kan blijven.

Operationaliseren van gemeenschappelijke doelen aan de hand van de LTSA:

- Voor het concretiseren van de gemeenschappelijke doelen is in overleg met NS Stations en IenM gekozen om aan te sluiten bij de huidige gemeenschappelijke doelen, zoals geformuleerd in Lange Termijn Spooragenda (LTSA, 2014 – zie sheet 13 voor de uitwerking van de gemeenschappelijke doelen).

Onafhankelijke oordeelsvorming:

Om tot een onafhankelijke oordeelsvorming te komen over het behouden van het preferente recht zijn de volgende waarborgen getroffen:

- Onafhankelijk adviesbureau KWINK groep heeft de evaluatie begeleid.
- De kennis over het gebruik van het preferente recht is vooral aanwezig bij NS Stations. Om de inbreng van NS Stations te toetsen is er voor gekozen ook andere partijen te bevragen naar hun ervaringen in de afgelopen tien jaar. (zie sheet 33 voor een overzicht van de externe gesprekspartners).

Vraagstelling

Centrale vraag: mag NS Stations het preferente recht voor commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing in de stationsomgeving voor een nieuwe periode van 10 jaar behouden?

We beantwoorden deze vraag vanuit 2 invalshoeken:

1. Verlengen indien het recht meer voor- dan nadelen (meer baten dan lasten) heeft (kwalitatieve weging op basis van terugblik):
   - Wat zijn de maatschappelijke baten? Wat gaat er anders mis?
   - Wie of wat heeft er hinder van?
   - Is door NS Stations bijgedragen aan het behalen van de gezamenlijke doelen zoals nu geformuleerd in de LTSA?
   - Is voldaan aan de randvoorwaarde(n)?

2. Verlengen indien het preferente recht bij NS Stationsin de toekomst meer kansen dan bedreigingen heeft (vooruitkijken):
   - Wat zijn kansen? (gelet op doelen en contextuele ontwikkelingen)
   - Wat zijn bedreigingen? (gelet op doelen en contextuele ontwikkelingen)

We gaan bij beantwoording van deze vragen uit van de huidige rolverdeling van NS Stations en ProRail op en rond stations. De vraag of de rol van NS op stations logisch en legitiem is, komt in deze evaluatie niet aan de orde omdat:

- Die vraag breder bekeken moet worden dan alleen vanuit het recht van NS Stations heeft voor onder- en overbouwing. Op dit moment loopt een onderzoek naar de positie van NS waarin deze vraag aan de orde komt.

We bekijken de twee invalshoeken vanuit het perspectief van NS Stations, IenM en externe stakeholders. Op basis van een synthese tussen deze perspectieven wordt de centrale vraag beantwoord.

Perspectief NS Stations en IenM

Gezamenlijke doelen en resultaten en verwachtingen voor de toekomst vanuit het perspectief van NS Stations en IenM

Doelen NS Stations en IenM en de bijdrage van het preferente recht daaraan

Achterliggende doelen vanuit zowel NS Stations als de Lange Termijn Spoor Agenda (LTSA) zijn:

- Stations als functionele, comfortabele, uitnodigende, toegankelijke en veilige verblijfplaatsen.
- Optimaliseren van de deur tot deur reis; waaronder optimale aansluiting tussen vervoersdiensten hoofdrailnet en regionale en lokale netwerken. Andere doelen zijn: verbinding van station en stad en ruimtelijke inpassing in de stedelijke omgeving.
- Aantrekkelijk openbaar vervoer en tevredenheid van de reiziger.

Een randvoorwaarde voor het behouden van het preferente recht door NS Stations is volgens IenM dat andere (markt) partijen een kans moeten krijgen om onder- of overbouwing te realiseren op die plekken waar NS Stations zelf geen invulling geeft aan het preferente recht. Daarbij moet opgemerkt worden dat hoe dan ook geen sprake is van een 'gelijk speelveld'. Enerzijds door het bestaan van het preferente recht (er is één partij met een voorkeurspositie) en anderzijds door de grondposities aan weerszijden van het spoor (in de meeste gevallen eigendom van gemeenten of NS).

Hoe draagt het preferente recht bij aan het bereiken van deze doelen?

- NS Stations heeft een belang dat breder is dan alleen directe opbrengsten in termen van omzet. Ook maatschappelijke doelen wegen mee in de investeringsafwegingen die NS Stations maakt. De missie van NS Stations is erop gericht om reizigers een comfortabele en snelle mogelijkheid te bieden om van het ene op het andere vervoermiddel over te stappen. Veiligheid en optimale looproutes, service en voorzieningen voor de reiziger zijn hierbij belangrijke factoren. Dit sluit aan bij de LTSA-doelen. Tevens zijn prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld reizigerstevredenheid) met IenM afgesproken die eraan bijdragen dat de kwaliteit van de stationsomgeving geborgd blijft. Vanwege de publieke positie van NS Stations is het aannemelijk dat afwegingen meer ten faveure van maatschappelijke doelstellingen worden gemaakt dan dat dit het geval is bij andere (commerciële) partijen.

Doelen NS Stations en IenM en de bijdrage van het preferente recht daaraan (2)

- Verder kan NS Stations door haar positie synergie creëren en borgen tussen enerzijds vastgoed en commerciële ontwikkeling en anderzijds doelstellingen op het gebied van reizigersvervoer en veiligheid. NS Stations heeft kennis en kunde van deze gebieden en de raakvlakken daartussen.
- Bijkomend voordeel van het preferente recht: ProRail en NS werken integraal samen aan het verbeteren van stations. Het preferente recht fungeert hierbij als een 'trigger' om onder- en overbouwingsplannen direct mee te nemen als onderdeel van de bredere afwegingen in de stationsverbeteringen ('processynergie'). Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling / uitbreiding van een stationspassage. Zonder het recht zou het minder evident zijn dat NS en ProRail bij de planvorming de opbrengsten van eventuele onder- en overbouwing afwegen (terwijl dat nu een logisch onderdeel vormt van een integrale afweging van de ontwikkelkansen in een stationsgebied).

Realisatie: gebruik van het preferente recht tussen 2005-2015

Resultaten: Er is in de afgelopen 10 jaar in een beperkt aantal gevallen sprake geweest van een initiatief voor commerciële onder- of overbouwing van de railverkeers- en vervoersinfrastructuur (RVVI):

- **13 initiatieven voor commerciële ontwikkeling boven en onder RVVI bij stations met uiteenlopende budgetten:**
  - 5 initiatieven daarvan zijn niet (in de oorspronkelijke vorm) uitgevoerd;
  - 8 initiatieven zijn/ worden wel uitgevoerd, niet allen met commerciële component:
    - 3 door NS Stations (Amsterdam Centraal (IBIS hotel en poortvrije passages) en Zaandam).
    - 4 door gemeenten (3 met commercie: Heerlen, Utrecht en Delft, Den Bosch uiteindelijk zonder commercie):
      - Heerlen en Delft door gemeenten, samen met NS
      - Utrecht door gemeente, met commercie.
      - Den Bosch door gemeente, zonder commercie (interwijkverbinding 'Ponte Palazzo')
    - 1 overbouwing door een private partij (Rotterdam Blaak). Hier lag het spoor al in een tunnel. Daarop is gebouwd waardoor bijvoorbeeld buitendienststelling niet nodig was.

Realisatie: gebruik van het preferente recht tussen 2005-2015 (2)

- Naast de commerciële ontwikkeling boven en onder de railverkeers- en vervoersinfsastructuur bij stations zoals bedoeld in deze evaluatie, zijn/worden door ProRail en NS Stations 6 stationspassages gerealiseerd met daarin commerciële voorzieningen. Deze projecten volgen niet perse uit het preferente recht op onderbouwing (volgens de DZI zijn het stationsprojecten). Wel vallen deze projecten in een 'grijs gebied': de commerciële component versterkt de stationsfunctie van de passages. Ook komen de opbrengsten uit de commerciële activiteiten ten goede aan de gehele businesscase voor het station. ProRail en NS Stations hebben afspraken gemaakt waardoor de meeropbrengsten van commerciële exploitatie deels terugvloeien in de totale businesscase van het station.

Realisatie: toelichting en verklaringen voor het gebruik van het preferente recht tussen 2005-2015

Toelichting op resultaten:

- Tijdens de evaluatieperiode heeft NS Stations 3 keer een kans gezien om het preferente recht te benutten (2 van de projecten vielen samen met andere projecten in de stationsomgeving).
- Tijdens de evaluatieperiode heeft een private partij 1 keer een kans gezien voor commerciële ontwikkeling. Dit was een lastig project vanwege complicaties met betrekking tot trillingen, fundering, verzekerbaarheid. Echter, de meerkosten van overbouwen bleven bij dit project relatief beperkt omdat het spoor al in een tunnel lag (daardoor was er bijvoorbeeld geen sprake van kostbare buitendienststelling). NS Stations geeft aan dat commerciële partijen zich (verder) niet hebben gemeld met concrete plannen.
- Er zijn vanuit de markt wel ideeën/initiatieven geweest voor commerciële onder- en overbouwing bij stations (bijvoorbeeld als onderdeel van marktconsultaties bij masterplannen). Echter, bij verdere uitwerking en op het punt van de investeringsbeslissing haken marktpartijen meestal af.
- Waar overheden interesse hebben voor de positie (bijvoorbeeld voor het realiseren van interwijkverbindingen met commerciële voorzieningen) is dit vanuit een maatschappelijk belang. Hier spelen dus in de eerste plaats andere belangen dan het commerciële belang mee, bijvoorbeeld ruimtelijke kwaliteit, leefbaarheid, et cetera. Overigens kan commerciële exploitatie bijdragen aan de maatschappelijke doelen, bijvoorbeeld omdat de aanwezigheid van winkels de sociale veiligheid vergroot. Daarnaast kan commerciële exploitatie (hetzij zeer bescheiden) bijdragen aan de businesscase voor de realisatie van interwijkverbindingen.

Realisatie: toelichting en verklaringen voor het gebruik van het preferente recht tussen 2005-2015 (2)

Verklaringen voor resultaten:

Er is vaak geen businesscase voor commerciële onder- en overbouwing:

- Op plekken waar de kosten relatief laag zijn, zijn de opbrengsten niet hoog genoeg.
    - Ook externe (economische) ontwikkelingen maken dat de vraag naar commercieel vastgoed relatief laag is (bestaande kantoorvolume is bijvoorbeeld hoog terwijl de vraag beperkt is).
- Op plekken waar de opbrengsten potentieel hoog zijn, zijn de kosten onevenredig hoog vanwege lange doorlooptijden, hoge bouwkosten, grote risico's (veiligheid/ verzekerbaarheid) en grote investeringen vooraf (voorkomen hinder reiziger).
- Er zijn in de huidige economische situatie in de stedelijke omgeving voldoende locaties beschikbaar voor projectontwikkelaars, en daarnaast is de vraag naar kantoorruimte en retail afgenomen. Omdat andere locaties dan boven of onder het spoor aanzienlijk goedkoper zijn, is het niet verwonderlijk dat er vanuit de private sector in de afgelopen 10 jaar (op Blaak na) geen interesse is getoond in commerciële ontwikkeling van onder- overbouwing van de RVVI.

Andere resultaten zonder preferente recht NS Stations?

Waar zich kansen voor commerciële ontwikkeling hebben voorgedaan zijn deze benut. NS Stations verwacht dat er niet méér commerciële benutting van onder- en overbouwing zou zijn geweest als NS Stations niet over het preferente recht had beschikt. Want daarvoor ontbreekt er een markt. Wel zou de realisatie van commerciële onder- en overbouwing lastiger zijn zonder de preferente positie van NS Stations.

- Wanneer het preferente recht niet bij NS Stations zou liggen, zou er naar verwachting van NS Stations geen (extra) commerciële ontwikkeling hebben plaatsgevonden van onder- en overbouwing:
  - Immers, zoals hiervoor aangegeven is er meestal geen businesscase voor commerciële onder- en overbouwing. Daardoor ontbreekt een markt / zijn er geen concrete initiatieven.
- Wanneer er wel kansen voor commerciële exploitatie zouden zijn, zou de realisatie daarvan minder makkelijk tot stand komen:
  - De grond aan weerszijden van het spoor is meestal in eigendom van NS of gemeenten.
  - ProRail en NS Stations zijn gewend om samen te werken aan projecten in de stationsomgeving (kennis en afstemming als 1 partij). Dit past ook bij het doel van de LSTA om meer als 1 partij te opereren in het stationsgebied.
  - Geïnteresseerden zouden zich bij ProRail moeten melden (eigenaar van de RVVI). Het is institutioneel en organisatorisch echter niet logisch dat ProRail 'beheerder' van het recht zou worden en commerciële ontwikkeling zelf zou realiseren of realisatie door derden zou faciliteren (via bijvoorbeeld aanbestedingen).
    - ProRail heeft als doel om de veiligheid en integriteit van het spoor te bewaken, onder- en overbouwing staat per definitie op gespannen voet met deze doelstelling. Ook heeft ProRail geen commercieel oogmerk en ontbreekt op dit vlak de ervaring, kennis en het netwerk.
    - Tot slot heeft NS Stations ruimte gegeven aan gemeenten wanneer zij van het preferente recht gebruik wilden maken om commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing te realiseren (bijvoorbeeld Heerlen en Utrecht).

Toekomst: andere resultaten in de periode 2015-2025?

NS Stations verwacht dat het maken van een sluitende business case in de toekomst lastig blijft. Hiervoor worden de volgende redenen genoemd:

- Er is voorlopig geen aanleiding om te veronderstellen dat de opbrengsten van commerciële exploitatie zullen toenemen. Voor exploitatie boven de RVVI geldt dat de Nederlandse markt voor kantoren, bedrijfsruimtes en winkelruimtes afneemt (NVM, 2014).
- Er is ook geen aanleiding om te veronderstellen dat de kosten die samengaan met de realisatie van commerciële onder- en overbouwing omlaag zullen gaan. Daardoor blijven de risico's voor marktpartijen niet aanvaardbaar en hanteerbaar. Ook blijven de doorlooptijden voor ontwikkeltrajecten lang en daarmee de onzekerheid groot.

Conclusie. Perspectief NS Stations en IenM:

"Indien de geïnitieerde/ gerealiseerde projecten in belangrijke mate hebben bijgedragen aan de gezamenlijke doelen van op vervoer gerichte ontwikkelingen, dan behoudt NS Stations het preferente recht voor een nieuwe periode van 10 jaar." (DZI)

Op basis van de resultaten is het logisch dat het preferente recht van NS Stations behouden blijft.

1. Het is aannemelijk dat de geïnitieerde / gerealiseerde projecten hebben bijgedragen aan de gezamenlijke (LTSA) doelen.
   - Vanwege de publieke positie van NS Stations is het aannemelijk dat afwegingen rondom onder- en overbouwing meer ten faveure van maatschappelijke doelstellingen zijn gemaakt dan dat dit het geval is bij andere (commerciële) partijen. De missie van NS Stations is erop gericht om reizigers een comfortabele en snelle mogelijkheid te bieden om van het ene op het andere vervoersmiddel over te stappen. Hierin zijn veiligheid en optimale looproutes, service en voorzieningen voor de reiziger belangrijke doelen. Dit sluit aan bij de LTSA-doelen. Deze maatschappelijke doelen wegen mee in de investeringsafwegingen die NS Stations maakt. NS Stations heeft de kennis en kunde om synergie te borgen tussen deze doelen.
   - Verder kan NS Stations door haar positie synergie creëren en borgen tussen enerzijds vastgoed en commerciële ontwikkeling en anderzijds doelstellingen op het gebied van reizigersvervoer, en veiligheid.
   - Kennis en expertise ligt bij NS Stations. Het lijkt vanuit dat oogpunt daarom efficiënt om in toekomst het recht daar te houden. Het meest voor de hand liggende alternatief (beleggen bij ProRail, want zij zijn eigenaar van de RVVI) levert geen betere situatie op.
   - Ook voor de toekomst zien IenM en NS Stations meer kansen dan bedreigingen. Het is en blijft aannemelijk dat NS Stations in staat is om met het preferente recht optimaal bij te dragen aan de gezamenlijke op vervoer gerichte doelen zoals uitgewerkt in de LTSA.

Recht behouden? Perspectief NS Stations en IenM (2):

2. Er kan niet goed beoordeeld worden of er een ‘belangrijke’ bijdrage is geleverd aan de gezamenlijke doelen, aangezien in de DZI niet is geoperationaliseerd wanneer er sprake is van een ‘belangrijke bijdrage’. Wel kan de vraag gesteld worden of er méér projecten gerealiseerd hadden kunnen worden, en of er indicaties zijn dat er zonder het preferente recht een grotere bijdrage aan de LTSA-doelen verwacht had kunnen worden.
    - NS en IenM zijn van mening dat er - gegeven de beperkte markt (in de evaluatieperiode) - relevante ontwikkelingen zijn geweest. Er zijn drie projecten vanuit NS Stations geweest. Er zijn geen initiatieven vanuit de markt geweest (Blaak was al voor deze evaluatieperiode geïnitieerd). Waar kansen voor commerciële ontwikkeling zich hebben voorgedaan zijn deze benut. Het is daarmee niet aannemelijk om te veronderstellen dat er mogelijkheden onbenut zijn gelaten. Daarnaast is door het uitvoeren van de 3 projecten relevante kennis opgebouwd die ook in de komende 10 jaar benut kan worden.
    - Er zijn ook geen indicaties om te veronderstellen dat andere (markt)partijen geen kans hebben gekregen om onder- of overbouwing te realiseren. Er zijn geen signalen bekend dat partijen hierin zijn ontmoedigd of tegengewerkt. In een aantal gevallen is het recht om niet afgestaan (vanwege een gezamenlijk projectdoel). Zo heeft een aantal gemeenten ‘om niet’ het preferente recht verkregen voor het realiseren van onder- en overbouwingen (zoals interwijkverbindingen). Echter, er zijn geen checks en balances die aantoonbaar maken dat NS Stations daadwerkelijk partijen een eerlijke kans heeft gegeven.
3. NS Stations en IenM verwachten dat er zonder het preferent recht bij NS Stations eerder minder commerciële onder- en overbouwing plaatsvinden. NS Stations neemt onder- en overbouwing mee als onderdeel van bredere besluitvorming in het kader van stationsontwikkeling. Binnen de huidige (mede vanuit de LTSA geïnitieerde) integrale aanpak van NS Stations en ProRail bij ontwikkelingen in de stationsomgeving speelt het preferente recht een rol bij het signaleren en benutten van kansen voor onder- en overbouwing en om in een vroegtijdige stadium alle mogelijkheden met elkaar te verkennen.

Externe perspectief

Beelden van partijen buiten NS Stations, en de reactie van NS Stations (en waar van toepassing IenM) daarop.

Perspectief van externe partijen en analyse daarvan

Hierna beschrijven we drie kritische observaties die door partijen buiten NS Stations zijn genoemd en de reactie van NS Stations (en waar van toepassing IenM) daarop.

1. **Door de preferente positie van NS Stations zijn er per definitie ongelijke kansen voor andere geïnteresseerden partijen, en NS Stations kan daarbij moeilijk aantonen dat ook andere partijen de kans krijgen om onder- of overbouwing te realiseren.**

Er is geen sprake van een gelijke uitgangspositie voor vastgoedontwikkelaars (NS Stations heeft immers een voorkeurspositie). Het hebben van een dominante positie betekent niet automatisch dat andere partijen geen kans krijgen om (ook) initiatieven te realiseren, maar partijen buiten NS Stations zijn van mening dat NS Stations deze schijn moeilijk kan wegnemen. Daarbij wordt aangegeven dat er geen beheersmaatregelen ('checks and balances') zijn die borgen en/of aantonen dat partijen een kans krijgen wanneer zij een initiatief voor onder- of overbouwing hebben:

- Partijen buiten NS Stations kunnen niet zonder meer uitsluiten dat zich andere partijen met concrete initiatieven hebben gemeld bij NS Stations. Voor NS Stations is het niet eenvoudig om aan te tonen dat dit niet het geval is – er zijn hierover geen aantoonbare gegevens, bijvoorbeeld uit een (digitaal) meldpunt voor externe initiatiefnemers.
    - *Vanuit zowel ProRail als het ministerie van IenM wordt aangegeven dat ook door hen geen signalen/initiatieven van externe partijen zijn ontvangen. NS Stations en IenM bevestigen dat dit niet aantoonbaar kan worden gemaakt.*
- Partijen buiten NS Stations geven aan dat ze niet kunnen uitsluiten dat eventuele geïnteresseerde partijen (zowel partijen met een commerciële- als met een publieke doelstelling) zijn ontmoedigd / tegenwerkt. Ook hier geldt dat NS Stations geen 'checks and balances' heeft die borgen kunnen aantonen dat deze zorgen ongegrond zijn.

Perspectief van externe partijen en analyse daarvan

- Partijen buiten NS Stations kunnen er niet op vertrouwen dat het beste idee wordt ontwikkeld (hoe weet je dat NS Stations het beste idee had?) Ook is voor buitenstaanders niet transparant welke ideeën zijn verkend/ontwikkeld.
  - *Door NS Stations en IenM wordt aangegeven dat het lastig is om te bepalen wat het 'beste idee' is. Immers, door de complexiteit van de locatie/inpassing en complexiteit van het beoogde project, is het 'beste' idee vaak het idee dat kan rekenen op draagvlak, en past binnen de verschillende belangen van betrokkenen stakeholders. Voorzieningen als inspraakrondes, vergunningen en criteria uit het bestek maken het aannemelijk dat een zo goed mogelijke plan wordt gerealiseerd.*

2. **Gemeenten ervaren drempels door de (eigendoms)positie van NS Stations in het stationsgebied**

- Ook zonder sluitende businesscase zijn er redenen om onder- en overbouwing te realiseren (publieke doelen realiseren). Gemeenten geven aan hierbij niet zozeer drempels te ervaren door het preferente recht, maar met name door de grondposities van NS Stations (NS bezit vaak de gronden naast de RVVI, die bij onder- en overbouwing ook nodig zijn).
  - *NS Stations en IenM geven aan dat de genoemde drempels ten aanzien van de dominante positie van NS Stations verder reiken dan het preferente recht bij onder- en overbouwing. Ze vormen daarmee geen onderdeel van deze evaluatie. De positie van NS Stations wordt in een ander onderzoek aan de orde gesteld.*
- Er zijn wel commerciële mogelijkheden (plaat Buurtsporen Utrecht, tender afgerond).
  - *NS Stations bevestigt dat er in een beperkt aantal gevallen mogelijkheden voor commerciële exploitatie zijn. Wanneer gemeenten deze kansen willen benutten (bijvoorbeeld in Utrecht) heeft NS Stations het preferente recht 'om niet' afgestaan aan de gemeente.*

Perspectief van externe partijen en analyse daarvan

3. Maatschappelijke belang is niet per definitie het beste gediend door het behouden van de preferente positie van NS Stations

- In de buitenwereld is niet duidelijk waarom de gezamenlijke doelstellingen (uit de LTSA) het beste gediend zijn door de preferente positie van NS Stations. Immers, in de optiek van externe partijen bewaakt ProRail (als beheerder van de infrastructuur namens IenM) ook publieke belangen als veiligheid, optimale afwikkeling vervoersstromen, et cetera.
    - *Vanuit NS Stations en IenM wordt aangegeven dat ProRail de infrastructuur beheert en geen commerciële functie heeft. Verder is NS Stations als maatschappelijk dienstverlener meer gericht op het realiseren van LTSA doelstellingen zoals het optimaliseren van de deur tot deur reis en het realiseren van stations als comfortabele en toegankelijke verblijfplaatsen dan commerciële partijen. Als er wel aanleiding zou zijn om dit te wijzigen, dan dient dit in een bredere context bekeken te worden dan vanuit het recht voor commerciële onder- en overbouwing (bijvoorbeeld: ervaring en kennis van de organisatie met de ontwikkeling van commercieel vastgoed).*

Recht behouden? Perspectief externe partijen:

Ook op basis van weging van de externe percepties kan vastgesteld worden dat de preferente positie behouden dient te blijven.

- Genoemde bezwaren van externe partijen hebben met name betrekking op (het ontbreken van nadere afspraken over) de invulling van het preferente recht. De bezwaren vormen -op basis van het toetsingskaders uit de DZI- onvoldoende reden om de preferente positie van NS te beëindigen.
- Maar belangrijker nog: er lijkt geen geschikt alternatief dat de geuite bezwaren wegneemt. Immers, als eigenaar van de RVVI ligt het voor de hand dat ProRail in plaats van NS Stations het recht tot commerciële ontwikkeling van onder- en overbouwing zou gaan beheren (en in voorkomende gevallen toewijzen aan geïnteresseerden). De investeringen die nodig zijn om ProRail hiervoor te equiperen (met onder meer commerciële kennis, mandaat en capaciteit (mensen en middelen)) wegen niet op tegen de naar verwachting minimale verandering die zal optreden in de toepassing van het recht. Het is zelfs aannemelijk te veronderstellen dat ProRail een meer terughoudende positie zou innemen jegens commerciële ontwikkeling boven of onder het spoor dan NS Stations.
- Wel geven externe partijen aan dat bij behoud van het preferente recht checks and balances nodig zijn die de suggestie wegnemen dat andere partijen geen kans krijgen, en die transparantie bevorderen. Het gaat om checks and balances die NS Stations in staat stelt om aan te tonen dat:
  - Maatschappelijke doelen optimaal gediend (en geborgd) worden en synergie optreedt (hoe en waar gebeurt dat?);
  - (Markt)partijen door NS Stations gefaciliteerd worden om met (tot) initiatieven te komen;
  - (Markt)partijen geen onnodige drempels ervaren.
  - (Markt)partijen bekend zijn met de mogelijkheden tot onder- en overbouwing en weten welke kaders en voorwaarden hierbij van toepassing zijn (bijvoorbeeld: gemeenten kunnen ‘om niet’ over het recht beschikken om publieke doelstellingen te realiseren onder bepaalde voorwaarden).

Het belang van transparantie wordt verder onderstreept door de huidige aandacht voor de positie van NS Stations (politiek, toezichthouder, media).

Conclusies en aanbevelingen

Conclusie na synthese beide perspectieven

Conclusie:
Op grond van deze gezamenlijke evaluatie van de onder- en overbouwingsrechten concluderen het ministerie van IenM en NS Stations dat de preferente positie van NS Stations zoals omschreven in artikel 2.4.2 van de 'Definitie Zeggenschap Infrastructuur' (DZI) behouden mag blijven. Daarbij is het nodig dat NS Stations checks and balances creëert die aantonen dat andere (markt)partijen de kans krijgen om onder- en overbouwing te realiseren als NS Stations dit niet doet, en dat NS Stations transparantie vergroot over het (gebruik van het) preferente recht. De aanbevelingen op de volgende pagina gaan hier nader op in.

- Vanwege de publieke positie van NS Stations is het aannemelijk dat afwegingen rondom onder- en overbouwing meer ten faveure van maatschappelijke doelstellingen worden gemaakt dan dat dit het geval is bij andere (commerciële) partijen. Ook maatschappelijke doelen wegen mee in de investeringsafwegingen die NS Stations maakt. Veiligheid en optimale looproutes, service en voorzieningen voor de reiziger zijn hierbij belangrijke factoren. Dit sluit aan bij de LTSA-doelen.
- Verder kan NS Stations door haar positie synergie creëren en borgen tussen enerzijds vastgoed en commerciële ontwikkeling en anderzijds doelstellingen op het gebied van reizigersvervoer, en veiligheid.
- Kennis en expertise ligt bij NS Stations. Het lijkt vanuit dat oogpunt daarom efficiënt om in toekomst het recht daar te houden. Het meest voor de hand liggende alternatief (beleggen bij ProRail, want zij zijn eigenaar van de RVVI) levert geen betere situatie op.
- Ook voor de toekomst zien IenM en NS Stations meer kansen dan bedreigingen. Het is en blijft aannemelijk dat NS Stations bij uitstek in staat is om met het preferente recht bij te dragen aan de gezamenlijke op vervoer gerichte doelen zoals genoemd in de LTSA.

Conclusie na synthese beide perspectieven (2)

- Waar kansen voor commerciële ontwikkeling zich hebben voorgedaan zijn deze benut. Er is geen aanleiding om te veronderstellen dat mogelijkheden voor commerciële ontwikkeling onbenut zijn gelaten. We hebben ook geen aanleiding te veronderstelling dat (markt)partijen geen kans hebben gekregen om commerciële onder- en overbouwing te realiseren. In een aantal gevallen is het recht om niet afgestaan (vanwege een gezamenlijk projectdoel). Echter, er zijn geen checks en balances die aantoonbaar maken dat NS Stations daadwerkelijk partijen een eerlijke kans heeft gegeven.
- We constateren dat een eenduidig toetsingskader ontbreekt; op basis van de evaluatiebepaling in de DZI is het niet mogelijk om concrete, meetbare, toerekenbare en relevante indicatoren te formuleren om het preferente recht te evalueren. Daardoor is niet duidelijk welke bijdrage NS precies had moeten leveren aan de gezamenlijke doelen.

Hierna formuleren we een aantal aanbevelingen, die betrekking hebben op deze laatste twee punten.

Aanbevelingen

Het verdient de aanbeveling om de transparantie over het (gebruik van het) preferente recht voor onder- en overbouwing te vergroten onder relevante partijen. Er kunnen hiertoe twee maatregelen worden onderscheiden :

1. Checks en balances creëren die aantoonbaar dat NS Stations andere (markt)partijen een kans geeft om onder- of overbouwing te realiseren:
   - Bekendheid van het proces (waar moet ik zijn als ik geïnteresseerd ben in onder- of overbouwing?)
   - Kaders/uitgangspunten die NS Stations hanteert, expliciet communiceren. Bijvoorbeeld: gemeenten kunnen het recht gratis overnemen, maar onder bepaalde voorwaarden.
   - Duidelijk communiceren waar ideeën, vragen of klachten geadresseerd kunnen worden.
2. Maatregelen om de rol van NS Stations beter zichtbaar te maken en kennisuitwisseling te bevorderen. NS Stations zou een platformfunctie (via stations.nl) kunnen vervullen ten behoeve van:
   - Beschikbaar stellen van kennis aan initiatiefnemers over de mogelijkheden, voorwaarden en procedures en aandachtspunten (tips & trics) voor commerciële ontwikkeling / publieke business case.
   - Delen van voorbeelden: projecten met commerciële onder- en overbouwing die de mogelijkheden en aandachtspunten inzichtelijk maken.
   - Faciliteren van onderlinge kennisuitwisseling tussen partijen (opdat bijvoorbeeld gemeenten kunnen leren van andere gemeenten).
3. Herijken aanbevelingen vorige evaluatie. Met de conclusie (op basis van de afgelopen 10 jaar) dat er geen markt is voor commerciële exploitatie van onder- en overbouwing, ligt het minder voor de hand dat van NS Stations verlangd wordt om een ‘actievere rol’ te vervullen als het gaat om het zoeken van passende klanten voor exploitatie van onder- en overbouwing en het optreden als ‘ontwikkelpartner’ (zoals in de vorige evaluatie werd aanbevolen). Ook geeft NS Stations aan dat de 3-maanden regel in de evaluatieperiode niet passend is gebleken: in de huidige (economische) situatie kunnen plannen niet meer in periode van 3 maanden ontwikkeld worden. Daar is meer tijd voor nodig.

Aanbevelingen (2)

Richting de volgende evaluatie verdient het de aanbeveling om nu al vast te stellen wat het kader is op basis waarvan over 10 jaar getoetst gaat worden.

- We hebben geconstateerd dat het doel in de DZI onvoldoende is geoperationaliseerd om als toetsingskader te kunnen dienen. Eerdere evaluatie van het preferente recht heeft echter ook uitgewezen dat het niet goed mogelijk is om concrete meetbare, toerekenbare en relevante indicatoren te formuleren op basis waarvan de toepassing van het preferente recht in een volgende evaluatie kan worden beoordeeld.
- Dat neemt niet weg dat NS Stations en IenM gezamenlijk een antwoord dienen te kunnen formuleren op de vraag: "wanneer heeft NS Stations het over 10 jaar goed gedaan?" Een nadere operationalisering van het toetsingskader zou betrekking moeten hebben op:
    - Het aantoonbaar kunnen maken dat NS Stations het preferente recht voor commerciële onder- en overbouwing op een manier heeft ingevuld, die bijdraagt aan de LTSA-doelen.
    - Het aantoonbaar kunnen maken dat NS Stations andere partijen hierbij een kans heeft gegeven (op die plekken waar NS Stations zelf geen invulling heeft gegeven aan het preferente recht), en deze partijen hierbij zo goed mogelijk faciliteert.

De bevindingen in deze evaluatie zijn met name gebaseerd op 'indicaties' en op het ontbreken van 'contra-indicaties'. Een nadere operationalisering van het toetsingskader zou met name betrekking moet hebben op het aantoonbaar kunnen maken van deze indicaties. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat een dergelijk kader voorschrijft hoe NS Stations de bijdrage aan de doelen en inachtneming van de voorwaarden aantoonbaar dient te maken. NS Stations en IenM zullen hierover naar aanleiding van deze evaluatie het gesprek aan gaan.

Bijlage A: aanpak van de evaluatie

Perspectief IenM en NS Stations:

- Totstandgekomen op basis van een informatie-uitvraag en een serie groepsgesprekken met:
  - Lara Verhagen, Michiel Oosschot (beiden IenM), Nelleke van Bezooijen, Wilbert de Keij en Sebastiaan de Wilde (allen NS Stations).

Perspectief externe stakeholders:

- Totstandgekomen op basis van gesprekken met:
  - Gemeente Heerlen
  - Gemeente Utrecht
  - ProRail
  - IenM
  - Hoogleraar Economie van publieke belangen en marktordening
  - Hoogleraar Bestuurskunde

De zelfevaluatie is begeleid door Annelies Dijkzeul en Rogier van Schelven van KWINK groep.

Bijlage B: preferente recht en evaluatiebepaling in DZI

2.4.2 Vastgoedontwikkelingen

Wat betreft de mogelijkheid tot commerciële ontwikkeling boven en onder de railverkeers- en vervoersinfrastructuur geldt, dat:

- binnen de nader te definiëren stationsomgeving, inclusief de stations zelf, NS Vastgoed een preferente positie heeft, hetgeen betekent dat zij om niet het exclusieve recht heeft tot benutting van de commerciële mogelijkheden als bedoeld (zogenaamde over- en onderbouwingsrechten). Deze preferente positie zal op 1/1/2005 door de Rijksoverheid en NS gezamenlijk worden geëvalueerd waarbij beoordeeld zal worden in hoeverre aan de gezamenlijke doelstellingen van NS en Rijksoverheid met betrekking tot op vervoer gerichte ontwikkelingen is bijgedragen. Indien de door NS Vastgoed geïnitieerde en gerealiseerde projecten hieraan belangrijk hebben bijgedragen, behoudt NS Vastgoed zijn preferente positie voor een nieuwe periode van 10 jaar, die vervolgens telkens met 10 jaar wordt verlengd na gezamenlijke evaluatie als hiervoor bedoeld;

  Indien een of meer andere partijen binnen de stationsomgeving projecten wensen te ontwikkelen en NS Vastgoed voor de betreffende locatie geen plannen heeft en de door die derde voorgestelde ontwikkeling niet strijdig is met de strategie van NS Vastgoed, dan zal NS Vastgoed in redelijkheid en billijkheid medewerking verlenen aan deze ontwikkeling.
- buiten de stationsomgeving NS Vastgoed het hierboven bedoeld recht tot 1/1/2005 heeft, waarna het recht komt te vervallen. NS Vastgoed komt dan in een zelfde positie als andere gegadigden.

Bijlage C: uitkomsten eerdere evaluaties

- Op 20 december 2004 is het advies over de preferente positie van NS Vastgoed in het kader van de evaluatie van de onder- en overbouwingsrechten uitgebracht. Op 22 december 2004 is het advies goedgekeurd en het recht verlengd (zie hiervoor document evaluatie onder- en overbouwingsrechten). Daarnaast is de gehele DZI in 2006 geëvalueerd (eindrapport 7 juni 2006). is de volgende aanbeveling gedaan tav de onder- en overbouwingsrechten:
- De evaluatoren hebben in bovengenoemde rapporten de volgende aanbevelingen gedaan tav de onder- en overbouwingsrechten:
  1. Als een derde belangstelling heeft, moet NS Stations binnen 3 maanden na het verzoek van een derde aantonen dat zij concrete initiatieven heeft tot commerciële ontwikkeling van onder- of overbouwing, inclusief realisatietermijn. Als NS Stations deze initiatieven niet concreet aantoont, of zich niet aan de termijn houdt, dan vervalt het preferente recht voor de betreffende locatie.
  2. NS Stations heeft een inspanningsverplichting om binnen de stationsomgeving in algemene zin en in het bijzonder op het terrein van over- en onderbouwing een actieve rol te spelen.
  3. NS Stations en IenM dienen een toetsingskader en monitoringssysteem te maken voor de beoordeling van de verlenging van de commerciële rechten van NS Stations op de RVVI en de onder- en overbouwingsrechten van NS Stations.

Auteurs: Annelies Dijkzeul en Rogier van Schelven

Voor vragen kunt u contact opnemen met Annelies Dijkzeul: 06 3449 2009 / adijkzeul@kwinkgroep.nl

KWINK GROEP